

五个指标看经销商如何向终端要销量



■师顺宽

现在国内的好多企业都存在一种现象，他们每个月都会制定销售任务，每年也定销售任务，而最终的结果是月月完不成，年年完不成。这到底是什么原因呢?其实不管对企业还是经销商来说，你一定要熟悉自己所在的区域市场，掌控终端，这样才能向终端要销量，完成业绩目标。下面笔者根据多年的操作经验，与读者一起探讨经销商到底如何向终端要销量?

终端是指消费者决定购买的最后一个环节，是获利的最终实现。运作好终端可以引导消费，提升品牌形象，提高产品流速，为经销商争取更好更多的生产空间和资源。随着食品行业竞争加剧，终端是影响经销商区域市场销量的核心命脉，提高终端销量是提高区域市场销量的重中之重，经销商要想向终端要销量，必须要围绕“终端铺市率、终端生动化、终端客情维护、有效客户数、价格体系管控”五大指标来做调整。

提高终端铺货率：终端动销的核心环节

铺货是一种主动向零售终端推荐产品的行为，从而使产品的流通和销售速度大大加快。产品的铺货是终端工作中必不可少的一个环节，也是向终端要销量的关键，不管是对新产品还是老产品来讲都至关重要。当产品入市时，需要用铺货来创造与消费者见面的机会;当产品逐渐进入成熟期时，需要用铺货进一步提升销量;当产品进入衰退期时，要通过铺货提供终端见面率。

很多经销商经常有这种认识，产品已经

做了 5~6 年了，渠道利润很透明了，尤其是新品推出后，老品就不需要铺货了。但我们看到康师傅、可口可乐的产品常年在打堆头，这就是大企业在持续增加曝光率，从而保持经久不衰的原因。

在淡季进入旺季时，需要用铺货抢占终端的库位;在旺季进入淡季时，还需要通过铺货来保证在漫长的淡季里产品的陈列面。总而言之，铺货是为了缩短和消费者之间的物理距离，物理距离近了，心理距离才会近。经销商要记住，铺货一定要把合适的产品放在合适的终端，合适的促销政策给到合适的终端，要不然会导致产品的错位，渠道价格体系混乱，其产品寿命也会大大缩短，从而影响收益。

终端生动化建设：就是女人的穿着和化妆

什么是终端生动化?所谓生动化是指在终端售点，针对产品、广宣品、市场设备的陈列与管理所做的一切工作。终端生动化建设包括了产品与品牌两方面内容，我常把它比作女人的穿着和化妆。终端建设的直接和最终目的还是为了提高销量。

为什么要做生动化建设呢?其实，消费者购买产品的心理大多都是冲动性购买，根据(爱得买)法则，消费者购买一件产品通常是从注意该产品开始，到有兴趣，从而产生联想，并激发购买欲望，再到比较其他产品，最终确定购买。所以说在零售点做产品的生动化陈列是十分必要的。

零售点是消费者决定购买的最后一个环节，在最后一分钟中争夺每个顾客，是各品牌的必争之地，是展示品牌形象的窗口，是

品牌价值最直观的体现。我必须保证在终端售点，你的产品是靓丽的，是让消费者物有所值的。经销商要时刻记住，做生动化建设对提高销量是很有必要的，让你的产品在终端是最佳的陈列位置，最大的陈列空间，最高的清洁度，你要做最优化的促销品布置，展示良好的品牌形象，营造出消费者强烈感官刺激和售卖环境，以及形成完全优于竞争品牌的压货式气氛，从而刺激消费者冲动性购买。

终端客情维护：用一张表握住客户的手

要做终端客情维护，经销商可以参照以下表格，按表来做统计，掌握客户信息的同时，也了解了客户需求，今后也方便长期保留。

提高有效客户数：“以点带线，以线带面”

说到经销商的有效客户数，我举一个真实的案例，来说明它的重要性。某地级市一位片区饮料经销商李经理经常说：“我们片区的终端网点铺市率也很高，业务员每天都在跑，可是销量还是上不去。”下图是李经理片区的终端网点单店销售数据表：

看到此图，你觉得影响李经理区域市场销量的原因是什么呢?第一从图中数据来看。李经理的终端网点只有宽度，但缺乏深度，例如区域市场便利店的铺市率做得很好，但是只是网点多，而真正能创造销量的核心网点比较少。很多店的单产很低，一个月卖不了几箱。第二业务员跑网点是出工不出力，他们看似繁忙，实际上业务员的多数日常工作就是看每家有没有货，要不要货。工作只做到表面，并没有完全地负起责任实现渠道的真正畅通，从而导致终端铺货，铺而不管。

那么如何提高李经理区域市场的销量呢?解决终端“只存货、不走货”问题，也就是加强深度维护，强化客情和广宣生动化来实现网点动销，经销商要和终端店一起研究怎么快速把产品卖出去，想办法把终端的产品卖给消费者，终端没有货自然就要进货，这样才真正解决了终端店“只存货，不走货”的问题。

如根据区域市场“点”与“面”动态的策略组合，采用“以点带线，以线带面”策略。从月销量 5 件以下的终端店中选择 50 家，制定一个让这 50 家终端店月销量达到 20 件的机会，即攻克“50 家终端的机会”。如果这 50 家店每月的销量能达到 20 件的

话，就是 1000 件的销量，然后如法炮制，再到另外 50 家，就能达到 100 家，光这 100 家店每月销量就 2000 件，就这样继续下去，最终实现网点动销。

如何实施“攻克 50 家网点的计划

第一是选择好终端网点。选择的标准首先是人流量大，适合销售自身产品且自身产品已经进入的。其次是竞争对手较好并且自己也进入的终端，这样的终端一方面证明自身产品在这里能卖，并且卖好了也将竞争对手予以打击。

第二集中力量进攻。在操作上要求人力、物力专门对这些终端网点进行聚集：人力方面安排最有能力的业务员专职负责这些网点;使这些网点随时保持一个最大化的陈列面、最好的广宣布置、最优质的客情服务。这样做一方面可以减少对手的陈列，竞争对手的陈列越不显眼，自己的机会就越大，而通过最大化的广宣与陈列直接起到对消费者进行广告宣传的作用;帮助这些终端网点卖产品，不但能帮助网点消化库存，带来进货量与加强客情关系，还会因为产品动销让终端老板产生信心，从而终端帮助你销售产品，直到走向良性循环。

价格体系管控：将合适的产品铺到合适的终端

价格体系是我们产品的生命，经销商切记终端售卖产品时，要严格控制终端的价格体系。

首先，合适的产品要铺到合适的终端，价格体系才不会混乱。2L 的饮料要放在社区烟酒店、商超售卖，如放在学校门口售卖，只能让店老板降价促销。

第二，合适的促销力度给到合适的终端。促销活动时，有的零售店老板总是高估自己的销量水平，本身能卖 10 箱的货，却进了 30 箱，心想哪怕降价也要全部卖出去，结果货可能卖出去了，却导致整个渠道的价格混乱，终端店也无利可图。

第三，价格体系的管控。一个路口假设有三家店，三家店都售卖你的产品，三家店很可能为了互相竞争降价卖货，从而导致价格体系混乱。这时可以跟三家零售店老板沟通，约定只要将产品的价格保持一致，没有降价行为，到月底就会分别给每家店奖励，但只要有一家店出现降价行为，奖励就会取消，这样三家店就形成了互相监督制度，从而保持了价格体系正常。

盘点 2014 年邮件行业大事件

■蒋倩

邮件产品发展到今天，不断地被式微，但它在互联网世界通道级的地位却丝毫没有动摇。即使国内尚没有形成像欧美发达国家对邮件的使用那股日常生活化。一个邮箱账号仍是你开启互联网之旅的入口。目前,国内好的邮件产品确实还不够多。一年来,我们看到国内各大互联网公司倾力优化并迭代它们重要的产品线之一邮件系统。邮件系统不断革新重塑自己，一方面更好地与用户在一起，一方面又彰显了邮件本身的价值。站在 2014 年的尾巴，我们特此盘点这一年国内外邮件行业大事件，以饕读者。

展望 2015 年,我们相信邮件行业更多好产品的出现能激发更多人的邮箱使用频次。国内邮件行业将持续良性发展,蒸蒸日上。

1.网易邮箱大师上线

2014 年 8 月 20 日，网易邮箱客户端升级为“邮箱大师”,支持所有类型邮件，覆盖包括 iOS 和 Android 在内的主流手机操作系统。网易邮箱、网易游戏以及广告收入一直以来都构成网易财报的主要收入类别。邮箱大师自然成为网易移动端发力的核心产品，支持网易移动端其他产品。

2.webpower 中国区发布全新邮件营销平台

2014 年 9 月 21 日，全球领先的智能化营销服务机构 webpower 中国区与全球同步发布全新邮件营销平台 V10 版本。全新平台将 dmdelivery 正式更名为 webpower，此次更名,webpower 首次将主导平台与公司命名一致化，不单使公司形象与产品形象互相联动，更体现了它是 webpower 一款全球意义上的核心级产品。新平台凝聚了 webpower 对邮件营销更多的想象空间,同时伴随新平台的正式亮相，webpower 在营销领域的市场战略也将全面提升。

3.Inbox 驾到

2014 年 10 月 24 日,Gmail 团队推出新一代邮件系统 Inbox。面对庞杂的信息流,Inbox 进一步优化收件箱，试图更智能地帮助用户自动归类,按照广告、出行、财务、社交、购物等类别(可自行添加项目)清晰梳理邮件,制作成不同的卡片样式。从而提高用户工作与生活的效率。而新增的提醒功能,Inbox 尝试按照优先级的设定，真正实现区别处理轻重缓急的邮件。国内外科技圈对 Inbox 保持了整体的兴奋，由 Gmail 这样的明星级邮件产品推出的焕然一新 Inboxes，也势必带动和示范国内外邮件产品新一轮的升级。

4.微软收购移动电邮客户端 Acompli

2014 年 12 月 1 日,微软斥资 2 亿美元收购 iOS 和 Android 电子邮件客户端 Acompli，电邮体验也是微软移动战略的一部分。Acompli 的到来，进一步扩大了微软在 iOS 和 Android 移动平台上的生产力应用数量。今年,微软不但把 Office 带到了 iPad 和 iPhone 上,也于近日宣布把 Office 带到 Android 平台。最近对移动电邮客户端的收购也是微软推进自身产品在移动设备覆盖的重要决策。

5.腾讯企业邮箱打通微信

2014 年 12 月 3 日，腾讯企业邮箱宣布将打通微信，拥抱移动办公。顺应移动互联网的潮流，腾讯企业邮箱借力自家产品的优势，与微信融合，两者互相丰富应用场景和功能。腾讯企业邮箱在微信上的延伸旨在提升用户在移动端的体验。而在移动办公升温的大背景下,企业用户和个人用户的市场界限愈来愈模糊,将有无限遐想空间。

经销商老板背靠大树好乘凉

■李治江

2014 年对于家居建材企业来说是异常艰难的一年，有些企业由于经营不善不得不关门大吉，昔日的大象轰然倒下的同时，受到牵连的是那些兢兢业业躊躇满志的经销商老板们。他们曾经以为自己跟对了厂家选对了品牌，只要自己用心运作就一定可以在区域市场赚得个盆满钵满，最终的结果却是“树倒猢猻散”，竹篮子打水空欢喜一场。

对此，笔者想跟那些梦想着发大财的经销商老板说一句,高利润、高增长、高曝光的火热氛围常常会让很多经销商老板脑袋瓜一热乎，就拍板决定做某个品牌了，等自己的门店装起来了才发现上当受骗,产品质量不过关、企业产能跟不上、市场投入少和客户服务意识淡薄等问题接踵而来，此时曾经让经销商老板信心满满的品牌无疑成了烫手的山芋。

在“乱花渐欲迷人眼”的招商时代，经销商老板如何以更加理性的眼光来选择品牌，从而迈出万里长征关键的第一步，是检验经销商老板能力的重要标准。品牌是经销商老板市场运作的方向，更是经销商老板做大做强的基础，一着不慎满盘皆输的例子比比皆是，那么经销商老板到底该如何选择品牌，才能跟对企业背靠大树好乘凉呢？笔者总结了以下几点，希望能够抛砖引玉,有更多经销商老板愿意分享一下自己的成功经验和心得体会。

一、高利润的背后是高风险

等等，先别急着做决定，请用冷静的头脑来认真地思考一下,厂家抛出的“高利润”到底是可以达成的目标，或者只是想让你上钩的诱饵而已。一个不争的事实就是，经过多年的市场竞争和不断洗牌，一些成熟的行

业只剩下了几个品牌，而这些屹立不倒的品牌才是真正的品牌，比如快速消费品行业的宝洁公司,家电行业的海尔电器,可是这些大象企业有哪一家给经销商老板提供的是高利润呢?显然没有。一家优秀的企业总是会通过各种变革来降低生产成本，控制流通过费用，从而将价格降到最低真正让利给终端消费者，原因不言自明,企业生存的基础是消费者，当有了足够的客户群企业就能获得足够的市场份额,最终赢得市场霸主地位。有想法的经销商老板早就明白“厂家要市场,经销商老板要利润”的博弈论冲突，经销商老板要发展，前期就要“傍大款”跟着厂家一起走,厂家指哪你得打哪，赚钱那是以后的事。

任何强调高额利润的厂家，都是在给经销商老板造梦；任何相信厂家高额利润许诺跟着往前冲的经销商老板，都在做梦。在热闹而喧哗的招商会现场，头脑发热的经销商老板们通常会忘记这个简单的公式：利润额=销售量x毛利率。我们最终能赚多少钱不仅取决于毛利率,同时还受销售量的影响,如果一年都卖不出去一两个，即使毛利率高达 200%又有什么意义呢。高利润的背后一定是高风险，特别是在一些已经出现了领导品牌的行业，突然冒出一两个品牌热情洋溢地跟你说，“跟我们干吧，包你几年之内就能发大财”，你可得考虑清楚了，他们靠什么能让你发大财，就是他们所许诺的高利润吗,没有市场何来利润？有一句话怎么说来着,叫做“上贼船容易下贼船难”。

二、样板市场是否可以复制

为了让经销商老板眼见为实，很多企业在招商的时候都会打造样板市场，组织经销商老板参观学习从而给客户树立足够的信心。当那些还在犹豫观望的老板来到样板市场的时候，不由得心脏加速血脉喷张,因为样板市场的门店红旗招展车水马龙一片繁华景象,样板市场的主人(简称“地主”)长的就是一副忠厚老实相，乐呵呵地说,“这个品牌支持力度大,市场前景很好,你看我这里没怎么发力就做成这样了。”参观完样板市场,晚上

大家坐在一起推杯换盏觥筹交错其乐融融，再加上公司许以高额利润回报和美好的前景展望,很多老板终于再也坐不住了,不能再等了，一纸协议就这样在酒足饭饱之后慷慨地签订了。

我在给一家轮胎企业做经销商赢利模式培训课程时,为了增加课程的实战性,我们收集了他们公司很多优秀经销商的成功案例，其中辽宁阜新有位老板的轮胎店实现年利润百万的业绩，这样的案例值得向全国客户推广。但是该公司的营销总监一眼就看出了问题,他私下里跟我说,“李老师,这个案例不具有代表性。因为阜新这个城市煤矿多,轮胎的需求量本身就很大，我们没办法知道到底是这位老板零售生意做得好还是工程的生意做得好,所以,你这个案例不具有代表性不可以复制。”

经销商老板参观样板市场的时候，需要冷静的思考以下几个问题：

1.这个样板市场到底是经销商自己做起来的，还是企业的市场推广团队支持他打造出来的。如果得不到公司的支持,还能做出这样的结果来吗？

2.这个样板市场有没有特殊性,比如说市场容量、消费习惯和潜在客户的分布等,如果这个市场有一定的特殊性，那么你是很难复制的。

3.这个样板市场是否具有可持续性的业绩增长，有些样板市场靠的是价格战和促销活动拉动短期销量,经销商老板看到的是“虚假繁荣”透支市场,等样板市场的示范作用一结束,销售业绩就会一落千丈。

4. 样板市场的经销商老板有多少资源，比如他的资金实力、社会关系、经营思路、销售团队等等,你是否跟他有一样的资源,否则人家能做好你可不一定也能做好。

三、品牌的成长是否可持续

我接触的很多经销商老板，不管来自哪个行业手里在做什么品牌，谈到生意最大的感触就是一个字“累”。可是累和累不同,有一种是累因为能力不够所以才觉得累，另一种